



Stark führen in der Krise

Und wie man sich darauf vorbereiten kann

Ein Essay von Axel Kühn, April 2021.

Warum schaffen es Berufsretter¹ immer wieder, selbst schier aussichtslose Situationen in den Griff zu bekommen? Ihr Geheimnis liegt in einer Kombination aus Struktur, Know-how und Vertrauen – und in einer ganz besonderen Grundhaltung. Entscheidungen fallen dort, wo die Kompetenz sitzt. Offenheit, Vertrauen, Mut und gute Kommunikation gehören zum täglichen Handwerkszeug.

Das Gute daran ist: Diese Stärken können Sie in den Alltag ihres Unternehmens übertragen. Hier finden Sie wichtige Grundregeln und eine Checkliste, die Ihnen bei der Vorbereitung helfen können.

Grundregeln

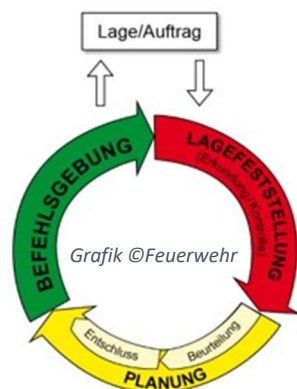
Ruhe bewahren

Zeichnet sich eine Krise ab, heißt das oberste Gebot: Ruhe bewahren – oder zumindest Ruhe in die Mannschaft ausstrahlen.

Auch Chefs sind nur Menschen. Sie dürfen Emotionen zeigen und müssen nicht sofort eine Lösung für alles parat haben. Aber sie sollten eine Idee haben, wie man zur passenden Lösung kommt.

Überblick verschaffen

Bei der Feuerwehr heißt die Zeit direkt nach dem Eintreffen an der Einsatzstelle nicht umsonst „Chaosphase“. Es ist der Zeitraum, in dem sich die Einsatzleitung einen ersten Überblick verschaffen muss, während es um sie herum zumindest hektisch, nicht selten tatsächlich chaotisch zugeht. Sie braucht ein erstes Lagebild, bevor sie weiter planen kann. Die Feuerwehr arbeitet mit dem sogenannten Führungskreislauf.



Diesen durchläuft die Einsatzleitung so oft, bis der Einsatz komplett bearbeitet ist.

Ein Vorgehen, das sich gut auf Unternehmen übertragen lässt. Verschaffen Sie sich schnell ein erstes Bild der Lage. Und beurteilen Sie anhand der ersten Informationen, wie schlimm es wirklich ist.

Lage beurteilen

- Was ist wirklich passiert, welche Fakten haben wir bereits?
- Welchen wirtschaftlichen Schaden kann die Situation verursachen?
- Wie stark kann sie dem Image des Unternehmens schaden?
- Und wie groß ist das öffentliche Interesse, wenn die Situation bekannt wird?
- Wie werden Medien, insbesondere auch die sozialen Medien reagieren?

Es ist wichtig, schnell ein erstes, klares Bild der Lage zu haben, das Problem zu verstehen, bevor man aktionistisch auf Lösungen „aufspringt“.

Im weiteren Verlauf wird dieses Verständnis dann vertieft, weitere Informationen, Details und Zusammenhänge werden erarbeitet.

Entscheidungen treffen

Auf Basis der ersten Einschätzung entscheiden Sie, ob eine Krise vorliegt oder zu erwarten ist. **Wenn Sie in den Krisenmodus schalten, dann helfen Ihnen die folgenden sechs Tipps bei der Bewältigung.**

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen und verwende das generische Maskulinum. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter (d/m/w).

Checkliste

1. Fokus und Kommunikation

Die Einsatzleitung einer Feuerwehr setzt Schwerpunkte. Wo sind die größten Gefahren zu erwarten? Wo kann ich mit vorhandenem Material am meisten bewirken? Genau diese Fragen sollten Sie auch in einer Unternehmenskrise beantworten. Denn gerade am Anfang, wenn Lage und Entwicklung noch unklar sind, sollte man nicht versuchen, alle Probleme auf einmal zu lösen.

Es sind also schnell erste Entscheidungen erforderlich. Gerade in der Anfangsphase einer Krise braucht es Mut für eine Entscheidung. Auch wenn sie nur eine „80%-Entscheidung“ ist. Denn nichts zu tun ist definitiv keine Alternative. Oft entscheidet sich zu Beginn der Krise, ob man sie schnell in den Griff bekommt oder nicht.

Situative, verständliche und offene Kommunikation sind dabei ein Schlüssel im Krisenmanagement. Wenn es schnell gehen muss, sind klare „Ansgen“ erforderlich. Diese sollten Sie kurz einordnen und zu einem späteren Zeitpunkt ggf. noch einmal genauer erläutern.

Falls Sie die Lage nicht allein beurteilen können oder wollen, diskutieren Sie strukturiert und lösungsorientiert mit ihren Fachleuten. Vermeiden Sie jedoch „Lager-Runden“ und „Basis-Demokratie“.

Sorgen Sie dafür, dass Lage, Ursachen und Hintergründe weiter recherchiert und hinterfragt werden. Springen Sie nicht einfach auf eine vermeintliche Ursache auf. Denken Sie an den Führungskreislauf.

2. Teamgeist und Vertrauen

Im Einsatz entscheidet die Einsatzleitung einer Feuerwehr im schlimmsten Fall über Leben und Tod.



Wenn sie Einsatzkräfte in ein brennendes Haus schickt, dann vertrauen diese auf deren Einschätzung und Erfahrung.

Auch die Einsatzkräfte beurteilen die Lage, informieren die Einsatzleitung und brechen notfalls ab, wenn sie das Risiko als zu hoch bewerten. Alle arbeiten vertrauensvoll auf ein Ziel hin, übernehmen Verantwortung für den Nächsten und für den Einsatzerfolg.

Mit Blick auf Unternehmen sei gesagt: Dieses Vertrauen entsteht nicht über Nacht. Es ist elementarer Teil der Unternehmenskultur, die im täglichen Miteinander entsteht.

Was (Rettungs-)Teams erfolgreich macht – nicht nur, wenn es hart auf hart kommt.

1. Kommunikation	2. Rückhalt & Vertrauen	3. No Micro-Management
Offen, klar, situativ „Ansgen“ wenn's schnell gehen muss, strukturiert diskutieren, wenn beste Lösung gesucht wird - aber keine „Lagerkultur“.	Teamgeist und Vertrauen „Zusammen rein, zusammen raus.“ Verantwortung für den Nächsten und den Erfolg haben und tragen.	Führung durch Auftrag alle haben das Ziel vor Augen. Gestaltungsspielraum haben, kennen und nutzen.
4. Fehlerkultur	5. Task-Force	6. Struktur & Training
Mitdenken, Fehler erkennen Früh melden, gemeinsam lösen und dazulernen.	Eingespielte, verfügbare Einheiten mit allen erforderlichen Fähigkeiten.	Übung, Erfahrung, Know-how und klare Regeln.

Falls Sie nicht sicher sind, ob Sie sich im Ernstfall auf Ihre Mannschaft verlassen können, fangen Sie heute an, die Ursachen dafür zu ergründen. Dazu gehören: Fachliche Qualifikation, Fehlerkultur, Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit.

Und wo Sie schon dabei sind, fragen Sie sich ebenso selbstkritisch: Vertraut mir mein Team, wenn es wirklich dicke kommt? Sollten Sie sich nicht 100%ig sicher sein, ist es an der Zeit, das zu prüfen – und an Ihrer Feedback- und Unternehmenskultur zu arbeiten.

3. No Micromanagement

Die Einsatzleitung einer Feuerwehr kann in komplexen Lagen nicht überall sein. Schickt sie einen Trupp ins brennende Haus, ist sie darauf angewiesen, dass die Einsatzkräfte in Rauch und Dunkelheit die richtigen Entscheidungen treffen – und nötige Informationen teilen. Wichtig ist, dass sie einen klaren Auftrag haben und das gemeinsame Ziel kennen.

Geben Sie klare Aufträge an Teammitglieder oder Arbeitsgruppen, definieren Sie Ziele, Rahmenbedingungen, Termine, Entscheidungsumfang. Lassen Sie dann los. Solange die Arbeit im Rahmen des Gestaltungsspielraums gemacht wird, ist alles okay.

Gerade in Krisen neigen Manager zu Micro-management. Das ist ein No-Go. Denn heute ist es unwahrscheinlich, dass Sie als Chef alles wissen und können. Sie sind gerade in der Krise auf die Kompetenz ihrer Experten angewiesen. Sie müssen den Überblick behalten und ihre Experten koordinieren.

Mit Micromanagement beschädigen Sie nicht nur das Vertrauensverhältnis zu ihrem Team. Sie fördern auch Rückdelegation, erhöhen die eigene Arbeitslast und reduzieren die Bereitschaft aller Beteiligten, Entscheidungen zu treffen.

Werden Sie zum Nadelöhr, wird die Krise immer schneller sein als Sie.

4. Fehlerkultur

Im Krisenmanagement lassen sich Fehler nicht vermeiden. Die Feuerwehr geht damit sehr modern um. Den Einsatzstandards folgend, wird zum Beispiel ein Verkehrsunfall nach klaren Regeln abgearbeitet.

Nur: jeder Unfall sieht anders aus. Daher gilt: Führt die letzte Entscheidung nicht zum Ziel, wird nicht der Entscheider kritisiert. Vielmehr wird überlegt, welche Schlüsse man ziehen kann und wie ein alternatives Vorgehen zum Ziel führen könnte.



Das wiederholt sich so oft, bis der Auftrag erledigt ist. In jeder Nachbesprechung wird überlegt, was man aus einem Einsatz lernen kann. Das wiederum fließt in die Einsatzausbildung und -standards ein.

In Unternehmen sieht der Umgang mit Fehlern schon im Tagesgeschäft oft anders aus. Geht etwas schief, wird ein Schuldiger gesucht – nicht die beste Lösung. Und weil niemand gern der Schuldige sein möchte, werden Fehler möglichst unter den Teppich gekehrt.

Schon im normalen Betrieb geht einem Unternehmen damit ein riesiges Potenzial für eine kontinuierliche Verbesserung verloren. Es ist kaum zu erwarten, dass Sie eine solche Fehlerkultur in einer Krise schlagartig um 180 Grad drehen können.

Fehler werden auch in ihrem Unternehmen primär noch als Grund zum „Finger Pointing“ gesehen? Oder aus Gründen des wohligen Miteinanders gar nicht angesprochen? Auch dann ist es an der Zeit, an Ihrer Unternehmenskultur zu arbeiten.

5. Task-Force

Großeinsätze sind nicht das tägliche Geschäft der Feuerwehren. Aber die Führungskräfte bereiten sich rechtzeitig darauf vor. Bei einem Großbrand greift die Feuerwehr zum Beispiel auf eine Technische Einsatzleitung zu. Ein eingespieltes Team, das über alle erforderlichen Fähigkeiten verfügt, um komplexe Lagen, die viele Stunden oder Tage dauern können, erfolgreich und effizient abzuarbeiten.

So eine Task-Force brauchen auch Sie in Ihrem Unternehmen. Das kann bei einem kleinen mittelständischen Betrieb ein Team von 2-3 Personen sein, bei denen ohnehin alle Fäden zusammenlaufen.

Unterstützt von externen Beratern, zum Beispiel Rechtsberatung, IT und Krisenkommunikation, auf die man im Ernstfall zugreifen kann. Je größer das

Unternehmen und je größer das Risikopotenzial, desto breiter sollten das Team und der Beraterpool aufgestellt sein.

Ihre Task-Force braucht klar definierte Rollen und Funktionen. Deren Mitglieder müssen genau so verfügbar sein wie Technik, Räumlichkeiten und Arbeitsmaterial. Erstellen Sie Kontaktlisten, damit die Mitglieder notfalls auch in der Nacht und an Wochenenden erreichbar sind.

Benennen Sie Verantwortliche (sofern Sie es nicht selber sind) und statten Sie diese mit weitgehenden Entscheidungsvollmachten und Ihrem Vertrauen aus. Nur dann kann schnell und wirkungsvoll gehandelt werden. Ist diese Task-Force im Einsatz, darf sie auf keinen Fall durch unabgestimmte Management-Entscheidungen ausgehebelt werden.

6. Struktur und Training

Jeder Einsatz einer Feuerwehr sieht anders aus. Gerade deshalb helfen Standardeinsatzregeln, um schnell das sicherste und wirkungsvollste Vorgehen zu entwickeln. So wird bei einem Unfall immer erst die Einsatzstelle gesichert. Die Abläufe sind unzählige Male trainiert – und werden dann entsprechend der tatsächlichen Lage situativ angepasst.

In Ihrem Unternehmen sollten vergleichbare Pläne vorliegen. Selbst ein kleines Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern sollte zum Beispiel einen Plan haben, wie sich der Betrieb nach einem Brand möglichst schnell an einem anderen Ort wieder aufnehmen lässt.

Denken Sie die Krisen vor, die besonders naheliegend sind. Entwickeln Sie mit einem kleinen Team vertrauter passende Pläne. „Business Continuity Plans“ werden in bestimmten Branchen von Behörden, Kunden und Versicherern sogar erwartet.

Es reicht nicht, die Notfallpläne nach Fertigstellung einfach in die Schublade zu legen. Denn im Krisenfall muss alles möglichst schnell und reibungslos funktionieren.

Doch Führungskräfte in Unternehmen bewältigen nicht jeden Tag eine Krise. Umso wichtiger ist es, regelmäßig dafür zu üben und die Pläne regelmäßig zu aktualisieren.

Wenn Sie nicht schnell agieren können, weil die Zusammenarbeit nicht funktioniert, werden Sie einer Krise für Stunden oder Tage hinterherlaufen – mit den entsprechenden wirtschaftlichen Folgen.





Und? Sind Sie und ihr Unternehmen gut auf eine Krise vorbereitet?

- Wie steht's um Führungs- und Fehlerkultur?
- Funktioniert Ihr Miteinander und Ihre Kommunikation?
- Haben Sie eine Früherkennung für Krisen etabliert?
- Sind Notfallpläne zumindest für die Top 5 der denkbaren Krisenfälle vorhanden?
- Sind Raum und Ausstattung klar?
- Erreichen Sie die erforderlichen Entscheider auch außerhalb üblicher Arbeitszeiten?
- Haben Sie „Krise“ regelmäßig geübt?

Wenn Sie nur eine Frage mit „Nein“ oder „Weiß nicht“ beantworten, sollten Sie tätig werden. Wir von Fellows & Sparks helfen Ihnen gern dabei, Ihr Unternehmen und Ihr Team auf Krisen vorzubereiten.

Fellows & Sparks GmbH

04642 924088

mail@fellowsandsparks.com

www.fellowsandsparks.com

Axel Kühn ist Geschäftsführer der auf Veränderungsmanagement spezialisierten Fellows & Sparks GmbH und zudem Dozent für Change-Kommunikation an der HTWG Konstanz.



Zusammen mit seinem Team von **Fellows & Sparks** begleitet er seit über 15 Jahren Unternehmen und Führungskräfte und hilft dabei, Veränderungen schnell, wirkungsvoll und beweglich in eine Organisation zu tragen. Ganz gleich, ob Krisen, Strategiewechsel, Organisationsveränderungen oder plötzliches Wachstum.

Das erfahrene Team hat in den vergangenen Jahren vielen Kunden dabei geholfen, die Herausforderungen von Digitalisierung, Industrie 4.0 und ständigem Wandel erfolgreich zu stemmen. Zum deutschlandweiten Kundenstamm gehören mittelständische und große Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen: von Sensorik und IT, über Handel, Finanzen, Gesundheit und Chemie bis hin zu Automotive und Maschinenbau.